

## ¿Cómo abordamos la función directiva de un decano? Primera aproximación a lo que hace y piensa

**Autor:** Nóbile Cecilia Inés; Gauna Dominguez, Celeste del Valle; D'arcángelo, Florencia (UNLP, Facultad de Ciencias Económicas)

**Resumen:** ¿Qué hace un gerente o director? ¿Cuáles son las características que definen su trabajo? Éstos son dos de los interrogantes que han intentado responder muchos autores, intentando averiguar cuáles eran las tareas básicas que desarrollaba o debía desarrollar un directivo. El objetivo del trabajo es indagar sobre lo que hace un decano a fin de hallar roles generales que desempeñe y una primera forma de abordar el análisis de su puesto. En este sentido, se describen los resultados parciales del relevamiento de datos primario referido a aquello que hace un decano a partir del análisis de los roles directivos que desempeña.

Con respecto a la forma de abordar el análisis de lo que hace un Decano, debe destacarse que, al predominar una mirada más interna, centrada en la función académica de la Facultad, en su funcionamiento y en el uso racional de los recursos, el modelo que ha resultado más útil es el de los Círculos Concéntricos. Este modelo permite integrar distintos niveles de análisis de las preocupaciones y ocupaciones de un Decano, aunque debe adaptarse la mirada, dada la definición formal del puesto y la especial forma en que la persona llega a ocuparlo

**Palabras claves:** función directiva, decano, roles del administrador, Universidad.

## **Texto completo:**

### **Introducción**

¿Qué hace un gerente o director? ¿Cuáles son las características que definen su trabajo? Éstos son dos de los interrogantes que han intentado responder muchos autores, intentando averiguar cuáles eran las tareas básicas que desarrollaba o debía desarrollar un directivo.

A estas preguntas pueden agregarse otras del mismo carácter ¿Qué es lo que hace particularmente un decano? ¿Desarrolla actividades distintivas? ¿Puede abordarse el estudio de su función de manera similar a otros directivos? Estos interrogantes han impulsado la búsqueda de diferentes fuentes de información que contribuyeron a construir una primera descripción de esta función.

En trabajos anteriores (Nóbile, Gomez, Garganta, 2015) se expusieron los primeros interrogantes referidos al mismo tema, por lo que en el presente trabajo se describen resultados parciales del proyecto “Aproximación a la función directiva en instituciones de educación superior. El caso de la UNLP” respecto del marco teórico y las conclusiones a partir de los datos relevados al momento.

### **Objetivos y metodología**

El objetivo del trabajo es indagar sobre lo que hace un decano a fin de hallar roles generales que desempeñe y una primera forma de abordar el análisis de su puesto. En este sentido, se describen los resultados parciales del relevamiento de datos primario referido a aquello que hace un decano a partir del análisis de los roles directivos que desempeña.

El enfoque metodológico del proyecto que le da marco a este trabajo es de tipo cualitativo. En este enfoque, tal como cita Hernández Sampieri (2010) la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en dos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien circular y no siempre la secuencia es la misma (como suele caracterizar al enfoque cuantitativo). Este mismo enfoque se aplica al trabajo aquí presentado.

Las técnicas de recolección de datos aplicadas en este caso fueron el cuestionario y la entrevista, a través de las cuales se obtuvo información valiosa sobre las percepciones y tareas que desarrollan los decanos.

Para esto, se ha construido un cuestionario con 20 preguntas orientadas a conocer la frecuencia de realización de determinadas tareas o funciones. De esta manera la escala utilizada es de 1 a 5 donde el 1 significa nunca y 5 siempre. Las preguntas se corresponden con cada uno de los roles definidos por Mintzberg, siendo que cada rol estaba representado por un par de preguntas. Éstas fueron adaptadas del cuestionario elaborado por Araujo Cabrera y García Falcón (1999), ya que estaban diseñadas para gerentes de empresas.

El cuestionario se envió a los decanos y vicedecanos a través del correo electrónico y también entregado en papel en aquellas Unidades Académicas de las que no se había obtenido respuesta al cabo de 15 días. De las 17

Facultades se obtuvieron respuesta de 9. Por esta razón los resultados se analizaron cuidadosamente y no se realizaron conclusiones generalizables. Sin embargo, esta información ha resultado sumamente útil para las siguientes etapas del proyecto, generando nuevos interrogantes y mejorando los instrumentos de relevamiento como, por ejemplo, la guía para la entrevista.

Tal como se mencionó, a partir del análisis de los datos obtenidos a través del cuestionario se plantearon otros interrogantes que se abordaron en las entrevistas semi estructuradas, etapa que está actualmente en curso. Hasta el momento se han entrevistado 5 decanos, información que se vuelca en el presente trabajo.

## **Marco teórico**

Araujo Cabrera y García Falcón (1999) realizan un repaso por los primeros autores que abordaron el tema; Carlson en 1951 sería el primero en estudiar las tareas concretas que realiza un directivo, seguido por Gouldner en 1955 y Kay en 1959, entre otros. Luego, autores como Fletcher y Kotter (1982) efectuaron varios estudios utilizando diferentes metodologías tratando lo mismo. Por su parte, Robbins (1987) identificó aquellos patrones de conducta manifestados por individuos o grupos influenciados por una serie de variables independientes que difieren según el nivel de la organización en la que se desarrollan. Es decir, se enfoca en describir qué hacen los directivos mientras trabajan, qué actividades desempeñan y por qué.

Uno de los autores más importantes que investigó sobre lo que hace efectivamente un directivo es Mintzberg, quien propone estudiar la función directiva partiendo de los Roles, luego analiza ciertos Factores Contingentes que influyen directamente sobre el directivo y, por último, compone un modelo superador donde busca hacer confluir los dos anteriores, denominado Círculos Concéntricos.

En 1983, propuso un esquema ordenado para el desarrollo y análisis del conjunto de actividades de las cuales son responsables los directivos y los denominó los *Roles del Administrador*, definiéndolos como aquel “*grupo o conjunto organizado de comportamiento identificados con un puesto*” (Mintzberg, 1983).

Luego de la observación y sistematización de lo que hacían los gerentes, definió una serie de roles, los cuales constituyen un grupo de actividades o tareas que, si bien pueden llegar a superponerse, es posible que pierdan su carácter si alguno de esos roles se omite. Asimismo, les asignó una importancia relativa que varía según ciertos factores como las relaciones, la transmisión de información y las decisiones a tomar.

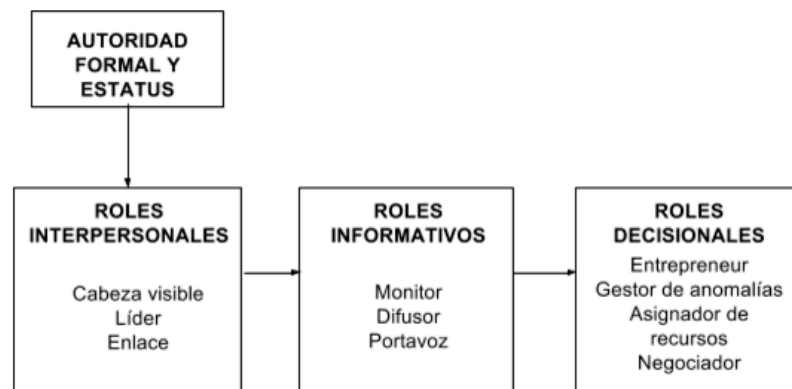
La idea central de este enfoque es que el directivo, al tener un puesto de alto nivel formal y con autoridad legítima, obtiene cierto estatus del cual surgen los tres tipos de roles: Interpersonales, Informativos y Decisionales, en forma detallada son los siguientes:

- Interpersonales:
  - Cabeza visible: Es un jefe simbólico, el representante, está obligado a realizar deberes rutinarios de índole legal o social.
  - Líder: Responsable de la motivación de los subordinados, responsable de reunir al personal, capacitarlo y demás deberes relacionados.
  - Enlace: Deberá establecer redes horizontales para relacionar áreas y sectores y redes externas para integrar la organización con su entorno.
- Informativos:
  - Monitor: Busca y recibe amplia información interna y externa para comprender a fondo la organización y el ambiente.

- Difusor: Transmite la información recibida de fuera a los subordinados y demás miembros de la organización.
- Portavoz: Transmite información a gente de fuera sobre los planes de la organización, política, acciones, resultados, etc.

CCC. Decisionales:

- Empresario: Busca oportunidades en la organización y el entorno e inicia “proyectos de mejora” para producir cambios.
- Gestor de anomalías: Es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones graves e inesperadas.
- Asignador de recursos: Es responsable de la distribución de todos los recursos de la organización, toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización.
- Negociador: Es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones.



*Figura 1 – Roles del administrador - Mintzberg (1983)*

La lógica del orden así presentado tiene su origen en la Autoridad y el Estatus mencionado, lo que permite al directivo generar ciertas relaciones interpersonales, las que a su vez contribuyen al desempeño de los roles asociados con la información. Finalmente, ésta circula por y desde el trato con los demás, capacitando así a los directivos para la toma de decisiones.

Como corolario, Mintzberg aplica un término psicológico llamado “Gestalt” terminología que se aplica a unidades organizadas que poseen propiedades específicas no divisibles en partes y componen el modelo final de análisis.

Ahora bien, es posible que los roles no siempre posean esta capacidad de constituir un todo integrado, aspecto resaltado por Caro González y García del Junco (1996), quienes manifiestan sus reservas sobre la aplicación de dicho término.

Más tarde, el mismo año, el autor crea el siguiente modelo al que lo denominó “Teoría de Contingencias”; con él, intenta explicar posibles diferencias en el trabajo directivo. Se encuentra constituido por cuatro variables, muchas de las cuales ya habían sido consideradas en el modelo de Kotter (1982).

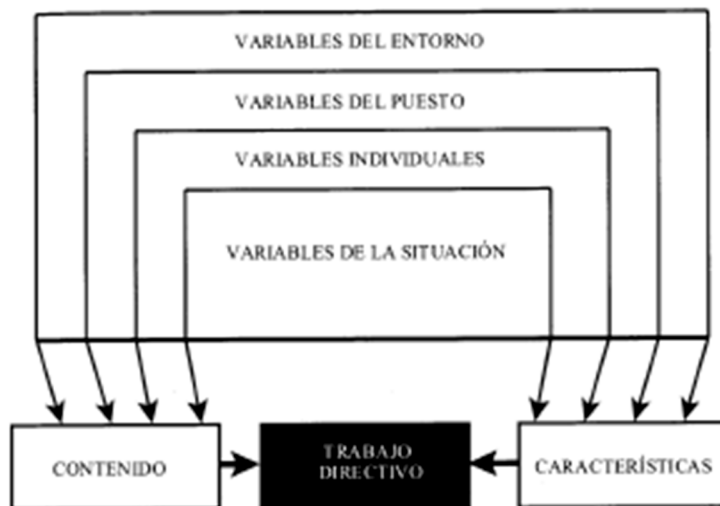


Figura 2: Modelo Factores Contingentes – Mintzberg en Araujo Cabrera y García Falcón (1999)

*PP. Variables del entorno:* existe un gran número de factores relacionados con el entorno que pueden influir en el trabajo directivo. Algunos de estos factores son: la cultura del medio, la naturaleza del sector, la competencia, el dinamismo, la tecnología, así como las características de la organización en sí, incluidas su antigüedad y su tamaño.

*QQ. Variables relativas al puesto:* existen diferencias en el trabajo con autoridad, si se consideran el nivel y la función que ocupa el directivo en la organización.

*RR. Variables Individuales:* los criterios a través de los cuales se regirán los directivos serán su personalidad y estilo, contribuirán a determinar el trabajo que éste realizaba.

*SS. Variables de la situación:* Un directivo en un puesto y en un entorno determinado no realiza continuamente el mismo trabajo, sino que éste variará en función de una serie de factores propios de la situación como pueden ser los requisitos presupuestarios anuales, las épocas de crisis o los cambios sociales. Fueron divididos en cinco categorías:

- a) las pautas periódicas,
- b) el ciclo cambio estabilidad,
- c) el periodo de amenazas,
- d) la nueva estructuración del cargo
- e) los cambios sociales.

De todos, las pautas periódicas son las que más han sido consideradas como fuente de variación en la actividad directiva.

Con respecto a las *Variables Relativas*, en la misma línea, Hales (1986:93) llegó a la conclusión de que “existen ciertos patrones comunes en el trabajo directivo, sin embargo, no es menos cierta la existencia de indicios sospechosos de que ese mismo trabajo directivo puede no ser tan común a través de los diferentes niveles de dirección”.

Sobre las *Diferencias Situacionales*, Bussom *et al.* (1981) y Larson *et al.* (1981) demostraban que, si bien la

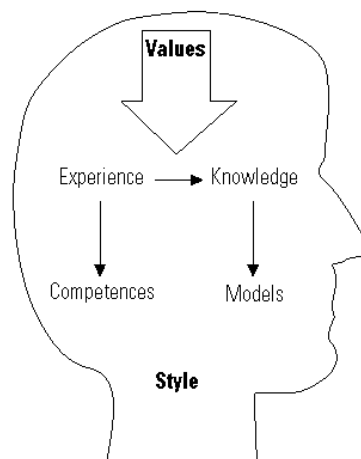
brevedad, fragmentación y variedad era una característica general de los trabajos directivos, la mayor o menor incidencia de estos factores en los patrones de trabajo directivo, dependía de las diferencias individuales de cada sujeto.

En cuanto a las *Variables de la Situación*, Cohen y March (1974) y McCall *et al.* (1978) y Stewart (1991a) utilizan el término "ciclos de trabajo" para expresar las variaciones en la jornada laboral que sufría el directivo. Así mismo, reconocían la escasa atención dedicada a los ciclos de actividad, cuando en realidad podrían ayudar a explicar una parte de la variabilidad en los trabajos directivos. Uno de los motivos que pueden justificar esta escasa atención se debe a que cuando este tipo de fenómenos se da en la organización, resulta difícil para una herramienta de obtención de datos captar los efectos que esas situaciones producen en el trabajo directivo. Es por ello que investigaciones como la de Snyder y Glueck (1980), Bussom *et al.* (1981), Larson *et al.* (1981) y Martinko y Gardner (1984) han enfatizado la necesidad de combinar diferentes metodologías de investigación cualitativa tales como las entrevistas y la observación, entre otras, para lograr un mejor entendimiento de la naturaleza del trabajo directivo. Finalmente, desde el punto de vista de Mintzberg (1983), la influencia que ejercen estas variables no es homogénea al reconocer que: "[...] son el nivel jerárquico, y sobre todo la función, las que generan una mayor variación en el trabajo directivo" (Mintzberg, 1983:151), es decir las *Variables Relativas*.

Ahora bien, en 1994, desarrolló su modelo para reforzar su idea de integridad de los roles y la influencia de las variables considerando otros aspectos propios de la función directiva importantes. Ubica una serie de Círculos Concéntricos que contienen cada uno un elemento: la persona en la función directiva, el marco de trabajo y su agenda.

Todas las personas poseen un conjunto de valores arraigados y cuentan con un caudal de experiencia forjado, es decir, una serie de técnicas o "competencias", quizás completamente desarrolladas con entrenamiento, que han permitido sentar las bases del conocimiento. Éste último, se emplea directamente pero también está transformado en un conjunto de modelos mentales, claves que permiten a los directivos interpretar el mundo que los rodea. En conjunto, todas estas características determinan de qué manera se acerca a una función determinada cada autoridad jerárquica, por lo que Mintzberg lo denominó "La Persona en la Función".

**Figure 1 The Person in the Job**



**Figura 3 - La persona en la función – Mintzberg (1994)**

Ahora, si a la persona descripta la insertamos en una función directiva, obtendremos la “tarea gerencial” y, en el núcleo de su tarea, encontraremos el Marco de la Función, es decir aquel conjunto mental que el titular asume para llevar la tarea a cabo, la estrategia para estar seguro. Además, podrá ser impuesto por alguna persona externa (forzado) o bien desarrollado por el mismo gerente, y puede variar su nivel de imprecisión.

El Marco puede dividirse en tres componentes específicos, que emanan de la persona en forma concéntrica:

- El Propósito: todo aquello que el directivo “procura hacer fundamentalmente con la unidad que se supone tendrán que administrar”.
- La perspectiva: será el enfoque general para la administración de la unidad, incluyendo nociones tales como “visión” y “cultura”.
- Las *posiciones*: que, por el contrario, a las anteriores, son más concretas y se vinculan con la estrategia. Consideran ubicaciones específicas para la unidad en su medio ambiente y formas específicas de hacer su trabajo.

Cabe destacar que, con respecto a la unidad a gobernar, el directivo podrá crearla, mantener el funcionamiento efectivo de una ya creada, adaptar la unidad a ciertas condiciones nuevas o recrear de alguna manera más ambiciosa una existente.

Figure 2 The Frame of the Job

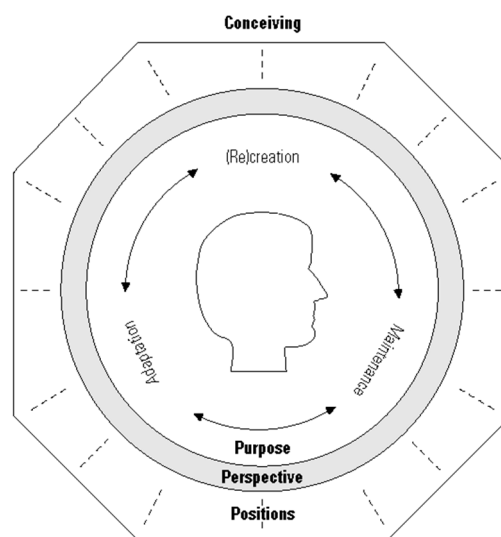


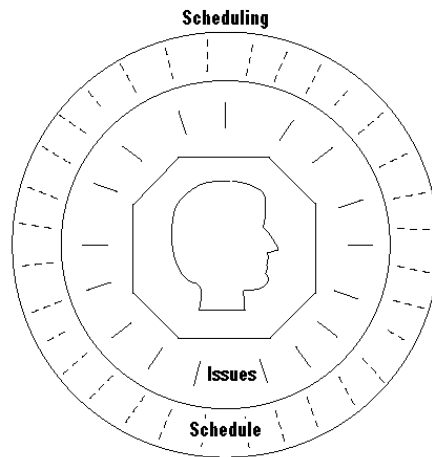
Figura 4: El Marco de la Función – Mintzberg (1994)

Pasando en limpio, “el Marco describe las preocupaciones, en tanto que los Roles describen las ocupaciones”. Tal como lo sugiere su ubicación en el centro del modelo, el Marco es una especie de imán para los comportamientos que lo rodean. En la medida en que sea definido con más precisión, los contendrá íntimamente ligados. Pero cuando es impreciso, “los distintos temas contemplados y las diversas actividades desempeñadas corren el riesgo de salir volando en todas las direcciones”, esto justifica la gran demanda de una visión clara en el pensamiento estratégico.

Dada una persona en una función gerencial en particular y con un determinado marco, surge un interrogante ¿cómo esta situación se manifiesta en la forma de actividades específicas? gracias a la programación de la Agenda para concretar la tarea. Se la considera en dos aspectos, nuevamente indicándose como círculos concéntricos, siendo el círculo interior el más general y el exterior el más específico.

Primero, el marco se manifiesta como un conjunto de temas corrientes, de hecho, todo lo que le corresponda al gerente, pormenorizado en unidades que se administran. Todo lo que se obtenga también resulta, si es un marco impreciso, en la “lista de deseos” inalcanzables de la organización.

**Figure 3 The Agenda of the Work**

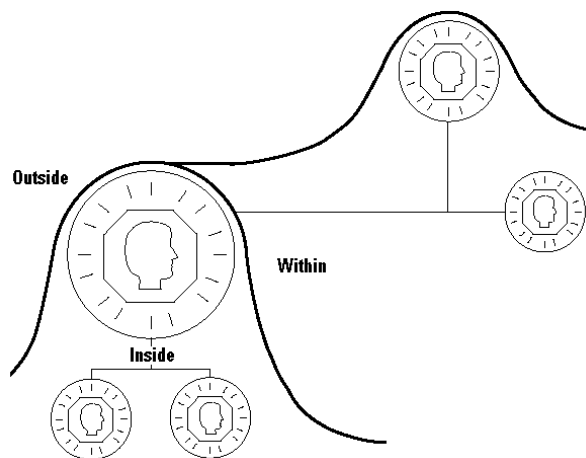


*Figura 5: La Agenda de Tareas – Mintzberg (1994)*

El Marco y los temas se manifiestan en Agenda en el programa más tangible, la distribución específica del tiempo gerencial día por día, considerando siempre las prioridades entre los temas, es decir, se requiere correcto manejo de la administración del tiempo y de la asignación de esas prioridades.

Si se unen todos los círculos expuestos, se obtiene el *Núcleo Central de la Función del Gerente*. Dicho Núcleo, está inserto en un contexto donde se desempeña la labor y que se encuentra dividido en tres áreas: adentro, por dentro y afuera.

**Figure 4 The Core in Context**



*Figura 6: El Núcleo del Contexto – Mintzberg (1994)*

Adentro se refiere a la unidad que es administrada, representa su autoridad formal (jerárquica); por dentro, será el resto de la organización, otros elementos y otras unidades con quienes debe trabajar, pero sobre quienes no



tiene autoridad formal. Afuera se refiere a él contexto en sí, es decir todo aquello que no es parte de la organización con la cual se trabaja.

La importancia de esta división sucede por el trabajo administrativo, que se encuentra claramente dirigido a la unidad en sí, por la cual el gerente tiene la responsabilidad directa y oficial, o a sus múltiples contextos vecinos, donde debe actuar, pero sin responsabilidad.

### **Resultados obtenidos: el análisis de los cuestionarios**

Se presentan los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios aplicados y las entrevistas realizadas, en línea con la teoría expuesta anteriormente. Puede decirse, como primera aproximación, que los Decanos realizan, en general, las siguientes actividades, ordenadas según la frecuencia:

1. Intenta armonizar los objetivos de los docentes con los objetivos de la Institución.
2. Supervisa los cambios que se implementan en la Facultad.
3. Distribuye los recursos financieros presupuestados de acuerdo con las prioridades.
4. Intenta armonizar los objetivos del personal asociado a la gestión con los objetivos de la Institución.
5. Informa al Consejo Directivo sobre el cumplimiento de metas y objetivos.
6. Inicia e impulsa la implementación de cambios en la Facultad (normativa, planes de estudio, políticas generales, etc.)
7. Programa su tiempo utilizando una agenda para organizar el trabajo y prioriza las actividades.
8. Intenta armonizar los objetivos de los No docentes con los objetivos de la Institución.
9. Evalúa y hace un seguimiento del trabajo realizado por el Personal asociado a la gestión.
10. Intenta armonizar los objetivos de los Investigadores con los objetivos de la Institución
11. Mantiene una red personal de contactos a través de visitas, llamadas de teléfono o mails, encuentros en eventos, etc.
12. Monitorea y toma acciones sobre cómo podrían afectar determinadas políticas gubernamentales y situaciones externas a mi Facultad.
13. Está al tanto de los lineamientos estratégicos que define la Universidad para adecuar los objetivos de la Facultad.
14. Realiza visitas de observación por la Facultad (oficinas, aulas, Sala de Profesores, etc.)
15. Transmite información procedente del exterior que pueda interesar y ser de utilidad a los integrantes de los diferentes claustros.
16. Informa a determinados agentes externos a la Facultad sobre los planes y las actividades que puedan interesarles.

17. Se involucra en negociaciones con organizaciones y/o agentes externos a la Facultad.
18. Evalúa y hace un seguimiento del trabajo realizado por los Docentes.
19. Intenta armonizar los objetivos de los Extensionistas con los objetivos de la Institución
20. Identifica y resuelve problemas de funcionamiento (internos) que puedan afectar a la Facultad (falta de insumos, problemas con las instalaciones, aulas deterioradas, etc.)
21. Resuelve conflictos que surgen entre el personal.
22. Evalúa y hace un seguimiento del trabajo realizado por los Investigadores.
23. Evalúa y hace un seguimiento del trabajo realizado por los No docentes.
24. Se vincula a asociaciones profesionales, organizaciones sociales, otras facultades, universidades del exterior, etc. con el fin de mantener y desarrollar nuevos contactos.
25. Se involucra en negociaciones con representantes de los diferentes claustros.
26. Representa a la Facultad en todos los acontecimientos o eventos públicos en los que participen organizaciones del ámbito académico (otras facultades y/o universidades, organismos del ámbito científico, etc.)
27. Evalúa y hace un seguimiento del trabajo realizado por los Extensionistas.
28. Representa a la Facultad en todos los acontecimientos o eventos públicos en los que participen organizaciones ajenas al ámbito académico (ONG, organismos públicos en general, empresas, etc.)

Ahora bien, vinculando cada tarea con el rol que la agrupa pueden observarse otros aspectos del trabajo de un Decano.

En primer lugar, debe destacarse que, en promedio, la respuesta a todas las preguntas fue superior a 3, lo que parece indicar que se desempeñan todos los roles al menos “a veces.”

En rangos generales, los roles de tipo Decisional son los que tienen mayor promedio de respuesta (4,67), resaltando sobre los otros, mientras que los interpersonales (4,26) son los de más bajo promedio general. En el siguiente cuadro se resumen los índices obtenidos en cada grupo:

Interpersonales	Informativos	Decisionales
4,262	4,619	4,679

*Tabla 1: Índice de frecuencia – roles agrupados*

Los roles denominados “Asignador de recursos” y “Emprendedor” obtuvieron la mayor cantidad de respuestas “Siempre”, por lo que puede suponerse que los decanos les dedican mayor tiempo a las tareas asociadas a estos.

El menos frecuente, es el de “Cabeza Visible”, que se basa mayoritariamente en la representación de la Facultad en eventos con organizaciones del ámbito no académico, coincidiendo con las funciones asignadas por el

Estatuto.

- *Roles interpersonales*

Este conjunto de roles muestra un índice promedio de 4,26 que, si bien significa que “Casi siempre” cumple ese rol, es el más bajo de los 3 grupos. En este caso debe desglosarse no sólo cada rol sino cada miembro de la unidad académica, ya que arrojaron resultados diferentes.

El rol CABEZA VISIBLE, muestra un índice de 3,86, el menor de los que componen el grupo. Si bien los representantes de las facultades se ocupan de estar presente en eventos para presentar los avances y progresos que se hace en las instituciones, le dedican menos tiempo que a los otros roles.

En el caso del rol de LÍDER, se analizan los 5 claustros presentes en las facultades a fin de indagar a los vínculos del Decano con los diferentes miembros de la organización, para detectar diferencias en el seguimiento de sus actividades. Se distingue el seguimiento y evaluación de lo desarrollado de la intención de armonizar intereses y objetivos.

En términos generales parecería que se le brinda mayor relevancia a lograr armonizar las relaciones dentro de la Institución (4,71) que a la evaluación del trabajo de los involucrados (4,29). En este sentido, es sobre el personal docente donde los decanos invierten más tiempo en “armonizar” que con el resto de los miembros de la Unidad Académica (arroja un índice de 5, es decir, “siempre”), seguido por el personal de gestión (4,86). Siguen los No docentes (4,71), los investigadores (4,57) y los extensionistas (4,43).

La evaluación y seguimiento más exhaustivos parece desarrollarse en relación al personal asociado a la gestión (4,57), ya que se trata de los puestos relacionados a él directamente y quienes toman decisiones relevantes referidos al cumplimiento de los objetivos de la Institución. En el otro extremo, un menor tiempo se le dedica al seguimiento al personal involucrado a la Extensión (3,86).

Como ENLACE se observa un índice de 4,42, lo que representa un contacto casi permanente con organizaciones y actores relevantes del contexto.

- *Roles informativos*

Este conjunto de roles arroja un índice promedio de 4,62. En el presente apartado, podemos realizar una lectura general de los roles que componen este grupo, debido a que los valores obtenidos en cada una de las respuestas resultaron, cuantitativamente, equilibrados.

Tanto monitor (4,57), difusor (4,57) como portavoz (4,71) parecen ser de gran importancia para las unidades académicas, dado que es información vital para la definición, ajuste de objetivos y toma de decisiones. Puede destacarse que, los decanos que respondieron, le dedican más tiempo al rol de portavoz, es decir, a informar a agentes externos sobre las actividades, objetivos y otras cuestiones relacionadas con el funcionamiento de la

unidad académica.

- *Roles decisionales*

En el último apartado, se buscó relevar la capacidad de la máxima autoridad de la unidad académica con respecto a los roles de Mintzberg, a saber: emprendedor, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador. En términos generales se observa un índice de 4,68, el más alto de los 3 grupos de roles.

Quantitativamente, los índices muestran lo siguiente:

Emprendedor	Gestor de anomalías	Asignador de recursos	Negociador
4,929	4,429	4,929	4,429

*Tabla 2: Índices de frecuencia – Roles decisionales*

Como se observa los roles de EMPRENDEDOR y ASIGNADOR DE RECURSOS ocupan mucho tiempo de los decanos, quienes afirman ejercer este rol prácticamente “Siempre”. En un segundo lugar se ve el GESTOR DE ANOMALÍAS y NEGOCIADOR, roles asociados con los interpersonales ya mencionados.

Parece claro que, al ser la figura máxima de autoridad, cuando se requiera la intervención del decano para iniciar o impulsar cambios en la unidad académica o en un área en específica, será el que genere o impulse los cambios de naturaleza académica e institucional. Así mismo, daría la misma relevancia tanto a la detección y resolución de problemas de abastecimiento de insumos como así también de recursos humanos.

Por otro lado, se pudo observar que, en las unidades académicas relevadas, el rol de asignador de recursos parece tener gran importancia, a pesar de que a priori el presupuesto, o parte importante de él, es definido de manera externa, dado que es estatal.

Si se vuelve sobre los roles interpersonales, se confirma que los decanos consideran fundamental trabajar con los representantes de los diferentes claustros, negociando para lograr armonía en la relación cotidiana y con organizaciones externas para alcanzar acuerdos para encontrar nuevas posibilidades de beneficio mutuo.

Con respecto a los Vicedecanos, al analizar las respuestas, hallamos que la negociación hacia afuera no es un rol al que se le de tanta importancia en el cargo, quedando esta tarea completamente en manos de los decanos.

**Resultados Cualitativos: Las primeras voces de los entrevistados**

La información obtenida ha generado otros interrogantes que convocan a profundizar el conocimiento acerca de lo que hace un decano y, al mismo tiempo, abre otros caminos con nuevas preguntas. Es por ello que se exponen aquí un análisis de una sección de la información obtenida en las entrevistas, aquella que resultó relevante al confirmar o aclarar ciertos datos arrojados por los cuestionarios.

Pueden destacarse tres aspectos que han surgido de manera recurrente en las entrevistas. En primer lugar, el hecho de administrar una Unidad Académica parece estar relacionado con la gestión de los recursos de una manera racional, con la asignación de éstos en vistas a ciertos objetivos o plan, disminuyendo y resolviendo todo lo posible los conflictos. Algunos extractos de las entrevistas realizadas que permiten este análisis se presentan a continuación:

*“...gestionar el día a día; y después, administrar lo asocio con la buena práctica, el buen uso o la racionalidad, la cuestión ésta de cómo “gestiono los recursos, tanto humanos como económicos, tiempos en una institución educativa”*

*“...lo tomo como una forma racional, metódica o todo lo que sea, de gestionar los recursos de todo tipo...”*

*“...es utilizar los recursos de todo tipo para tratar de lograr el mejor resultado posible, dentro de los medios que uno tiene...”*

*“...gestionar la facultad de forma lo más eficiente posible...”*

*“...gestionar objetivos según un plan previo...”*

El desafío que destacan es la gestión de las personas, de las relaciones laborales y la comunicación con todos los miembros de la Facultad. Uno de los entrevistados resaltó la gestión de los conflictos dentro de su propia concepción de administración:

*“...gestionar conflictos y generar y crear y convivir en relaciones de poder...”*

Un segundo aspecto que debe destacarse es la percepción que tienen los decanos respecto de las diferencias con la gestión de otro tipo de organizaciones y las particularidades propias de una organización pública, punto sobre el cual no hay coincidencias hasta el momento. Esto parece deberse a sus propias representaciones sobre lo “público” y a sus propias experiencias y el desempeño en empresas, otros organismos públicos, etc.

Para poder conocer más sobre el desempeño de los denominados Roles Decisionales, se indagó sobre un día típico de trabajo, de manera de conocer la Agenda típica de un decano. Las respuestas fueron relativamente homogéneas, dejando entrever que lo cotidiano gira en torno a reuniones, a toda hora, para tratar numerosos temas y con personas de cualquier sector de la unidad académica. Algunas frases que muestran esto son las siguientes:

*“...el día está lleno de reuniones, por la mañana trato temas de gestión y, por la tarde, generalmente me dedico a temas de investigación...”*

*“...en general, a la mañana estoy lleno de reuniones, pero esta facultad tiene una actividad muy intensa...no tanto por los alumnos [...], pero sí el personal administrativo, hay mucha actividad a la mañana... a la tarde también tengo reuniones, pero es un poco más relajada en el día a día...”*

*“...llego 7:30, resuelvo los expedientes, los que entran en el canasto no duran más de un día...”*

*“...yo llego tipo 8, y me voy cuando me tenga que ir, eso puede ser a las 3 de la tarde o a las 10 de la noche...”*

Es muy importante notar la repetición de la palabra *consenso* para referirse a la manera en que se definen los planes y objetivos, a una forma de gestión. Asimismo, se han encontrado coincidencias al referirse a la gestión del cambio: en una institución educativa pública modificar la forma en que se “hacen las cosas” es gradual y lenta. Algunas frases mencionadas por los decanos que muestran lo mencionado en este párrafo son las siguientes:

*“...a mí me parece que lo más importante es el ejercicio que te da esto de estar permanentemente tratando de consensuar posiciones que, a veces están alineadas y es el mejor de los escenarios, pero no es lo más común...”*

*“...no me gusta bajar línea caprichosamente, a mí me gusta escuchar, compartir la toma de decisiones. Asumo que la responsabilidad es de uno, pero quiero compartir el problema, compartir el proceso...”*

*“...lo que tiende uno es a disminuir las situaciones de conflicto internos y externos como para que todos puedan llevar adelante el resto de las tareas...”*

*“...tratamos de hacer lo mejor posible para la facultad y que la mayoría esté de acuerdo en lo que queremos lograr. Podés aplacar los ánimos o hacer que todo el mundo esté enfrentado...”*

*“...identificar las cosas que no funcionan y tratar de arreglar las cosas con consenso...”*

*“...el plan de la Facultad es compartido, se hace participativo...”*

*“...a mí me parece que lo más importante es el ejercicio que te da esto de estar permanentemente tratando de consensuar posiciones...”*

Un último punto en común que debe mencionarse para todos los entrevistados es la continua presencia del Decano en las unidades académicas para resolver todo tipo de situaciones desde una tarea operativa hasta una reunión con alguna autoridad nacional por un tema estratégico. Esta capacidad de “resolver”, coincidente con los Roles Decisionales ya mencionados, es reforzada por el profundo conocimiento de la facultad con que llega el decano, dado su trayectoria o carrera dentro de la misma.

*“...tomar decisiones y representar a la facultad permanentemente...”*

*“...creo que hay algo que es general a toda la gestión que es la inteligencia de entender la institución a partir de conocer su clima interno y a partir de conocer el medio que la rodea...”*

*“...atender cualquier incendio que aparezca...”*

*“...tratar de involucrar a la gente, tener pertenencia a la institución es lo que más tiempo lleva...”*

*“...mi puerta está abierta como la ven ustedes acá...”*

Si bien las respuestas no pueden generalizarse dada la muestra casual obtenida, son sumamente importantes y brindan una primera aproximación del quehacer de un directivo de una institución educativa de nivel superior, constituyendo el inicio de una descripción ausente hasta ahora en la bibliografía.

## **Conclusiones y reflexiones**

Luego de la adaptación y empleo del cuestionario y las entrevistas como herramientas de relevamiento, podemos concluir que los valores de cada grupo de roles son similares, mostrando un desarrollo uniforme de los mismos por parte de los Decanos, y que las respuestas a las distintas preguntas de las entrevistas respaldan los resultados demostrados.

Como se mencionó, los roles interpersonales devienen de la autoridad y el estatus y son un puntapié al ejercicio de los otros dos tipos de roles. El tipo organizacional es lo que determina el orden jerárquico, sitio de donde emanan tanto el poder legitimado (autoridad) como la posición social dentro del grupo (estatus), es decir la estructura de la Universidad Nacional de La Plata, el “adentro”, otorga a cada decano su autoridad y estatus al definir su puesto y, por ende, su derecho de gobierno frente a cada unidad académica. De esta manera, el “marco de la función” está determinado a través de la normativa, dándole, en principio, escaso margen para modificar o recrear el propósito de la Unidad Académica. Esta idea se refuerza con las frases expuestas que hacen alusión a una responsabilidad de lograr que la unidad académica cumpla su rol, el fin social que tiene asignada por el Estado. Se deja entrever una idea de “modelo” o esquema de facultad que debe mantenerse funcionando y esa sería la “preocupación” principal del Decano.

Según la teoría, la autoridad, es decir, el cargo formal, brinda al decano la posibilidad de **generar una red de contactos internos y externos** de donde obtener información que le permite tomar las decisiones. A primera vista parece no confirmarse si se observa que en las encuestas los roles interpersonales son aquellos a los que se le dedica menos tiempo, lo que en teoría no favorecería el ejercicio del resto de los roles, los cuales muestran índices mayores. Pero las marcadas respuestas sobre la necesidad de “estar presente” en la Unidad Académica y la búsqueda de consenso, señalan que lo interpersonal es fundamental para la toma de decisiones y la obtención de información, confirmando el postulado inicial.

Resultan clave los roles donde los decanos toman decisiones y generan cambios a partir de ellas, lo que indica gran protagonismo de esta figura en las actividades cotidianas de la unidad académica y la aplicación de todos su conocimientos y experiencias en cada oportunidad que así lo requiera, es decir, el “hacer dentro” y “hacer fuera” (las “ocupaciones”) conlleva gran cantidad de tiempo del Decano.

Respecto del personal, dedica más tiempo a identificar y armonizar los intereses de docentes, directivos y no docentes que al seguimiento de su desempeño. Esto resulta acorde al tipo estructural, donde los profesionales tienen gran poder discrecional sobre su trabajo y cuya evaluación se desarrolla en mecanismos específicos (como concursos o elaboración de informes específicos, referato, evaluación por pares). Se aprecia de igual forma en las respuestas de las entrevistas al hablar propiamente de la palabra consenso y la descripción de un día típico.

Ahora bien, los Decanos encuestados parecen cumplir todos los roles de manera frecuente, ¿Esto es propio del tipo organizacional o tiene relación con el tamaño de la unidad académica? Puede suponerse que dependiendo del tamaño de cada unidad académica es posible observar la frecuencia de la aplicación de los distintos roles. En este sentido, la teoría existente concluye que, en general, los directivos ejercen cada uno de los diez roles especificados por Mintzberg, si bien, varía la frecuencia relativa al desempeño de cada uno de ellos, aspecto confirmado a través de los datos relevados. Sin embargo, no se han obtenido datos sólidos para relacionar aún la frecuencia de cumplimiento de cada rol con el tamaño de la facultad. Es más, en las 5 entrevistas realizadas, todos los decanos aparecen desarrollando muy frecuentemente la mayoría de los roles, a pesar de que el tamaño es diferente.

Con respecto a la forma de abordar el análisis de lo que hace un Decano, debe destacarse que, al predominar

una mirada más interna, centrada en la función académica de la Facultad, en su funcionamiento y en el uso racional de los recursos, el modelo que ha resultado más útil es el de los Círculos Concéntricos. Este modelo permite integrar distintos niveles de análisis de las preocupaciones y ocupaciones de un Decano, aunque debe adaptarse la mirada, dada la definición formal del puesto y la especial forma en que la persona llega a ocuparlo. Este aspecto constituirá el foco de análisis de futuros trabajos.

## Referencias bibliográficas

- NÓBILE, C. - GAUNA DOMINGUEZ, C. "La función del directivo en una Institución de Educación Superior. Primer abordaje de su vínculo con el modelo de organización." III Congreso Nacional y Latinoamericano de la Red Argentina de Posgrados en Educación Superior (REDAPES).
- NÓBILE, C. - GAUNA DOMINGUEZ, C. (2017) "¿Cómo abordamos la función directiva de un decano? Aproximación a partir de una revisión bibliográfica y las primeras voces." Presentado en 4º Congreso FLACSO, Salamanca.
- ARAUJO CABRERA, Y. y GARCÍA FALCÓN, J.M. (1999) "Factores diferenciadores en el ejercicio de los roles directivos: Una aplicación empírica en PYMEs comerciales e industriales" FYDE.
- CARO GONZÁLEZ, F y GARCÍA DEL JUNCO, J. (1996) "Los Roles del Directivo y Sistemas de Dirección", Best Papers of V International Conference AEDM.
- CARROLL, S.J., y GUILLEN, D.J. (1987) "Are the classical management functions useful in describing managerial work?" Academy of Management Review.
- KOTTER, J. (1982) "The general manager" The Free Press.
- MINTZBERG, H. (1983) "La naturaleza del trabajo directivo" Ed. Ariel.
- MINTZBERG, H. (1994) "Rounding out the manager's job" MIT Sloan Management Review. Disponible en: <http://sloanreview.mit.edu/article/rounding-out-the-managers-job/>
- NÓBILE, C., GOMEZ, R. y GARGANTA, J. (2015) "¿Qué hace un directivo? Primer marco de análisis para estudiar la función directiva en una Institución de Educación Superior" trabajo presentado en XXXI congreso Nacional de ADENAG, Villa María.
- ROBBINS, S. P. (1987) "Administración: Teoría y práctica" Ed. Prentice Hall.
- VECIANA VERGÉS, J.M. (1998), "Función Directiva", Universidad Autónoma de Barcelona, Servicio de Publicaciones.
- BUSSOM, R.S., LARSON, L.L, VICARS, W.M. y Ness, J.J. (1981). "The nature of police executive's work: final report", Carbondale, IL: Southern Illinois University.
- LARSON, LL, BUSSOM, R.S. Y VICARS, W.M. (1981). "The nature of a school superintendent's work", Washington, D.C U.S. Department of Education, office of Educational Research and improvement.



## 1 – Cuestionario utilizado

Es muy importante contar con sus respuestas para obtener información valiosa de nuestra Casa de Estudios. No su publicarán nombres ni las Unidades Académicas, sino que se agruparán los resultados según disciplinas (Ciencias Sociales, Naturales y Exactas).

**Solicitamos que marque en un solo casillero por cada pregunta.**

**Gracias por su participación!**

**a) Ciencias Sociales:** **b) Ciencias Naturales:** **c) Ciencias Exactas:**

**Indique con una cruz (X) su cargo:**

- Decano: b) Vicedecano:

En una escala de 1 a 5, por favor indique con una cruz (X) la frecuencia con que realiza las actividades que a continuación se le presentan (considere que 1 es nunca y 5 es siempre):

- Represento a mi Facultad en todos los acontecimientos u eventos públicos en los que participen organizaciones del ámbito académico (otras facultades y/o universidades, organismos del ámbito científico, etc.)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

- Represento a mi Facultad en todos los acontecimientos u eventos públicos en los que participen organizaciones ajenas al ámbito académico (ONG, organismos públicos en general, empresas, etc.)

--	--	--	--	--

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Evalúo y hago un seguimiento del trabajo realizado por las personas que trabajan en mi Facultad:

**Docentes**

1	2	3	4	5

**Investigadores**

1	2	3	4	5

**Extensionistas**

1	2	3	4	5

**No docentes**

1	2	3	4	5

**Personal asociado a la gestión**

1	2	3	4	5

- Intento armonizar los objetivos de las personas que trabajan en mi Facultad con los objetivos de la Institución.

**Docentes**

1	2	3	4	5

**Investigadores**

--	--	--	--	--

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### **Extensionistas**

1	2	3	4	5

#### **No docentes**

1	2	3	4	5

#### **Personal asociado a la gestión**

1	2	3	4	5

- Mantengo mi red personal de contactos a través de visitas, llamadas de teléfono o mails, encuentros en eventos, etc.

1	2	3	4	5

- Me vinculo a asociaciones profesionales, organizaciones sociales, otras facultades, universidades del exterior, etc. con el fin de mantener y desarrollar nuevos contactos.

1	2	3	4	5

- Monitoreo y tomo acciones sobre cómo podrían afectar determinadas políticas gubernamentales y situaciones externas a mi Facultad.

1	2	3	4	5

- Estoy al tanto de los lineamientos estratégicos que define la Universidad para adecuar los objetivos de la Facultad.

1	2	3	4	5

- Realizo visitas de observación por la Facultad (oficinas, aulas, Sala de Profesores, etc.)

1	2	3	4	5

- Transmito información procedente del exterior que pueda interesar y ser de utilidad a los integrantes de los diferentes claustros.

1	2	3	4	5

- Informo al Consejo Directivo sobre el cumplimiento de metas y objetivos.

1	2	3	4	5

- Informo a determinados agentes externos a la Facultad sobre los planes y las actividades que puedan interesarles.

1	2	3	4	5

- Inicio e impulso la implementación de cambios en la Facultad (normativa, planes de estudio, políticas generales, etc.)

--	--	--	--	--

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

- Superviso los cambios que se implementan en la Facultad.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

- Identifico y resuelvo problemas de funcionamiento (internos) que puedan afectar a la Facultad (falta de insumos, problemas con las instalaciones, aulas deterioradas, etc.)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

- Resuelvo conflictos que surgen entre el personal que trabaja en la Facultad.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

- Programo mi tiempo utilizando una agenda para organizar mi trabajo y priorizar las actividades que tengo que realizar.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

- Distribuyo los recursos financieros presupuestados de acuerdo con las prioridades.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

- Me involucro en negociaciones con organizaciones y/o agentes externos a la Facultad.

1	2	3	4	5

- Me involucro en negociaciones con representantes de los diferentes claustros.

1	2	3	4	5

Si quiere hacer algún comentario adicional sobre su función, sobre la encuesta, por favor, hágalo aquí:

## 2 – Guía para la entrevista:

Las preguntas fueron desarrolladas para guiar las entrevistas a realizarse en el marco del Proyecto PPID 004 “Aproximación a la función directiva en Instituciones Públicas de Educación Superior. El caso UNLP” acreditado por la UNLP.

### Guía para la Entrevista

- ¿Qué es **administrar** para ud?
- / Ejercer el **rol directivo** de una Facultad ¿Tiene **particularidades** respecto de otras organizaciones?
- 34. El carácter de “**pública**” de la Facultad ¿Implica diferencias adicionales?
- ¿Qué comentarios le merece el siguiente párrafo:

*Las universidades, consideradas como burocracias profesionales (u organizaciones profesionales), presentan ciertas tensiones generadas por la contradicción entre la necesidad de poder o control sobre el propio trabajo de los profesionales y la formalización que requiere la burocracia.*

- ➔ Según la teoría, en organizaciones donde trabajan gran cantidad de profesionales pueden surgir problemas de “discrecionalidad” e “innovación”. ¿esto es aplicable a su organización?
- Aclarando estos conceptos:

La discrecionalidad considerada como el poder de decisión que tienen los profesionales dado su conocimiento. Pero si no puede saberse cuán “bueno” es un profesional, esta discrecionalidad podría ser un riesgo.

Innovación: dado el carácter de burocrática de la organización, ¿es posible innovar?

**Con relación a lo que hace un Decano:**

- Describa, por favor, un día típico para Ud.
- Si tuviera que definir en pocas frases lo que hace como Decano, ¿Qué diría?
- Las tareas y roles desarrollados por Ud. en carácter de Decano, ¿Cambian significativamente de acuerdo al transcurso del período que dura la gestión?

Teniendo en cuenta los lineamientos estratégicos que se plantean en el Plan Estratégico 2014-2018 de la UNLP y el Plan estratégico de su Facultad,

- ¿Considera que ambos planes se encuentran alineados? ¿Qué tanto influye lo definido por la UNLP en el Plan interno?

¿Qué tanto influyen los cambios políticos, sociales, económicos en la definición de su agenda?

## **La innovación en la Universidad Argentina como estrategia para el futuro**

**Autor: Fernández Lamarra, Norberto; García, Pablo Daniel (UNTREF)**

**Resumen:** El Núcleo Interdisciplinario de Formación y Estudios para el Desarrollo de la Educación (NIFEDE) de la Universidad Nacional de Tres de Febrero desarrolla desde el año 2012 una línea de investigación en torno a la innovación en la educación superior. Esta ponencia se referencia en el proyecto de investigación titulado “Innovación en las universidades nacionales. Aportes para la comprensión de aspectos endógenos que inciden en su surgimiento y desarrollo” que hemos realizado en el marco del Programa PICTO (Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica Orientados) UNTREF entre los años 2012 y 2014. El objetivo de la investigación fue identificar y analizar experiencias de mejoramiento, innovación y/o cambio institucional en organizaciones universitarias públicas que, sin haberse originado necesariamente en políticas públicas o evaluaciones externas, han tenido incidencia favorable en desarrollos de las capacidades institucionales de formación, investigación y extensión, alcanzando reputación institucional, nacional e internacional. Se presentan en la ponencia los casos estudiados y las principales conclusiones de la investigación poniendo especialmente énfasis en la necesidad de pensar a la innovación como herramienta estratégica para pensar el futuro de la educación superior.

**Palabras claves:** Innovación – Universidad – Aspectos endógenos – Gestión Universitaria

**Texto completo:**

### **Introducción**

Esta ponencia está vinculada al proyecto de investigación titulado “Innovación en las universidades nacionales. Aportes para la comprensión de aspectos endógenos que inciden en su surgimiento y desarrollo” que hemos realizado en el marco del Programa PICTO (Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica Orientados) UNTREF entre los años 2012 y 2014. La investigación fue diseñada y llevada a cabo por un equipo de investigación conformado por profesores e investigadores del Núcleo Interdisciplinario de Formación y Estudios para el Desarrollo de la Educación (NIFEDE) de la UNTREF integrando por Martín Aiello, Marisa Álvarez, Lidia Fernández, Pablo García, María Eugenia Grandoli, Paola Paoloni y Cristian Perez Centeno; como profesora invitada, también participó la colega Marcela Ickowicz, de la Universidad Nacional del Comahue.

El foco de análisis del proyecto fue la innovación en la Universidad. A partir de la sanción de la Ley 24.521/95 de Educación Superior (LES), nuestro país ha desarrollado sistemáticamente una política de transformación de la universidad que tiene como propósito explícito el mejoramiento de la calidad del sistema, de las instituciones,